心理科学进展 2022, Vol. 30, No. 7, 1448–1462
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.01448

·研究构想(Conceptual Framework)·

员工被上司信任感的形成机制*

朱宁奕[1] 江 宁[2] 刘 艳[2]

([1]福州大学经济与管理学院, 福州 350108) ([2]武汉大学经济与管理学院, 武汉 430072)

摘 要 员工感知到上级对自己的信任是成功建立上下级信任关系的重要前提。然而, 学界和业界对员工被上司信任感的形成机制却知之甚少。符号互动理论与社会信息加工理论为深入探究员工被信任感产生的机理提供了理论视角。根据这两个理论, 我们提出授权与培养这两种管理行为是影响员工被上司信任感产生的重要因素;授权与培养对员工被上司信任感影响的有效性依赖于员工的目标导向、上司的可信度以及团队焦虑水平; 员工被上司信任感的产生会影响员工的忠诚与敬业奉献, 影响程度受制于上司所面临的管理风险。

关键词 被上司信任感, 基于信任的管理行为, 员工目标导向, 上司可信度

分类号 B849: C93

受社会、经济、疫情等因素影响, 组织与个人所面临的环境中的多变性、不确定性、复杂性及模糊性正逐渐加剧。在这种情况下, 信任的建立变得尤为困难却也愈加重要。“受人之托, 必当忠人之事”。古有诸葛亮受刘备托孤鞠躬尽瘁死而后已, 今有科研医务人员受党和人民所托义无反顾奔赴疫情前线。这些从古至今的例子反映了“被信任”的必要性和重要性。

让下属感知到被上司信任是最佳的管理策略之一(王红丽, 张筌钧, 2016)。过往研究发现, 感知被上司信任不仅能够促进员工的积极工作行为(Lester & Brower, 2003; 刘敏 等, 2018; 王红丽, 2018; 陈欢欢 等, 2021)、工作满意度(马华维, 王欣, 2014)和工作绩效(Lau et al., 2014; Zheng et al., 2019), 也有利于打造高效团队(Lau et al., 2007; Salamon & Robinson, 2008)。这些研究揭示了被上司信任感对员工与企业产生的影响, 加深了我们对被上司信任感的理解。然而, 目前关于这一感知的形成机理仍然鲜为人知。忽视员工被信任感的产生机制, 将会限制其在企业管理实践中的有效应用, 因为被上司信任感只有被成功地激发才能使信任关系得到建立, 并由此对员工的态度与行为产生影响(马华维, 王欣, 2014)。

被信任感来源于个体对于环境中与信任相关信息的解读或加工(丁越兰, 梁之卓, 2019), 这使得员工感知到的被上司信任与上司实际的信任很可能存在差距。这意味着, 即便管理者自认为十分信任员工, 员工也可能无法感受到, 甚至会做出相反的判断。因此, 作为授信方, 管理者要想成功地建立与员工之间的信任关系, 不仅要主动做出信任的行为, 更需要考虑如何让员工准确地感受到自己的信任。本研究借鉴符号互动理论和社会信息加工理论, 构建以员工被上司信任感为核心的模型, 以揭示基于信任的管理行为如何以及何时能激发这一感知并由此对员工产生影响。

1 国内外研究现状及问题提出

1.1 信任与被信任

信任与被信任虽然是两个相关的概念, 却分别存在于信任方与被信任方的意识里(Lau et al., 2007; 孙利平 等, 2018)。不同的主体在思考的角度与逻辑上会有所差异。信任者根据期望评估自己愿意承担风险的程度, 而被信任者则根据对方所承担的风险来认知自己被赋予的期望。进一步来说, 信任反映了一方基于对另一方的意图和行为的积极期望, 愿意承担风险或向对方暴露自己

收稿日期: 2021-11-23
* 国家自然科学基金-青年科学基金项目(72102043)资助。
通信作者: 刘艳, E-mail: leannaliu@whu.edu.cn

的脆弱性的程度(Mayer et al., 1995); 而被信任感是指从对方所承担的风险中感知到对方的积极期望, 即相信自己有能力、责任心去实现对方的期待且不会利用对方的弱点(Lau et al., 2014; 孙利平 等, 2018)。作为一种感知, 被信任感需通过个体对环境中的感觉信息进行加工和理解而形成(丁越兰, 梁之卓, 2019)。虽然被信任感的价值已得到国内外学者认可(例如：丁越兰, 梁之卓, 2019; Baer et al., 2015), 但其所受到的关注度相较信任来说却依然有限(Campagna et al., 2020)。

信任关系根植于社会关系当中, 并通过一系列的人际互动发展而来。具体来说, 信任关系的发展贯穿了一个完整的过程：信任的启始、被信任一方感受到信任、回应信任, 以及最初的信任方也感受到被信任(Lau et al., 2007)。由此可见, 激发“被信任感”是成功建立一段信任关系的必要节点。缺少这一感知, 信任关系将无法发生或持续。此外, 若信任没有被成功感知到, 遑论其对员工的态度和行为产生的影响(马华维, 王欣, 2014)。以往关于信任的研究常常是基于一种惯有的、对于信任感知对等性的假设, 即认为“被信任感等同于授信方的实际信任” (Campagna et al., 2020)。然而, 一些学者则提出, 信任与被信任虽相关却不一定对等(例如：Lau et al., 2007; Schoorman et al., 2007; 孙利平 等, 2018)。也就是说, A 信任 B, 但如果 B 没有感知到来自 A 的信任, 就不一定会回应这份信任。由于信任是一种无形的、非直接可见的意向(Mayer et al., 1995), 受信者很有可能无法意识到来自他人的信任。此外, 组织环境的复杂性、人际关系中常常出现的误解与预期误差都可能是导致信任感知不对等这一现象发生的原因(Lau et al., 2007; Lau & Lam, 2008; 陈欢欢 等, 2021)。例如, Campagna 等人(2020)提到, 信任者的特质、被信任者的思维方式及信念都有可能对人际沟通及信息判断的准确性产生影响。被信任者也可能会将对方的信任行为当成是出于一些不良动机所营造的假象(Lau & Lam, 2008)。因此, 了解被信任感的形成过程并探索如何有效地传递信任信息十分重要。

1.2 被上司信任感

在管理学中, 目前关于人际信任的研究大多关注上下级二元关系间的信任, 而对于被信任感的研究则主要聚焦于被上司信任感, 尤其是其结果变量(孙利平 等, 2018)。这些与被上司信任感相关的研究大致可以被归类为以下四个不同的视角。

第一个是基于社会关系交互的视角。社会交互理论认为, 人们在社交时会倾向于遵循一种互惠的规范, 以尽可能实现总交换成果的平衡(孙利平 等, 2018)。被上司信任的员工会对自己与上司的交换关系做出更多的承诺, 并因此更努力地工作(Brower et al., 2000; 2009)。此外, Lester 和 Brower (2003)发现感知到被信任的员工常常以组织公民行为来回报上司的信任。

第二个是基于自我评价的视角。Lau 等人(2014)认为信任关系的产生不仅仅是基于一种“给予和回报”的互动, 除了交换回报之外, 信任会通过影响对方的自我评价而产生积极的作用。具体而言, 当员工感受到被上司信任时, 他们基于组织的自尊会得到提升, 由此做出更多的建言行为并展现出更好的工作绩效(Lau et al., 2014; Zheng et al., 2019; 刘敏 等, 2018)。此外, 亦有基于自我评价理论的研究发现, 感知被上司信任会激发员工的心理权利感, 进而导致其反生产行为的增加, 而员工感知到信任的稀缺性会调节这一中介过程(陈晨 等, 2020)。卢海陵等(2021)的研究发现, 员工感知到上司对自己能力的低信任通过工作自我效能感或证明自我能力动机对其工作努力和绩效表现产生影响。

第三个视角主要基于社会规范的适当性这一理论框架。当员工感知到被上司信任时, 可能会采取一个合乎普遍伦理道德认知的逻辑去思考及行事(孙利平 等, 2018)。相关研究结果表明, 当一个团队感受到被信任时, 他们会产生集体责任感, 并因此更多地相互分享知识与信息(Nerstad et al., 2018), 展现出更好的工作效果(Salamon & Robinson, 2008)。

第四个视角主要关注资源相关机制。Baer 等人(2015)对“被领导信任的员工将获得更高的工作满意度”这一假设提出了质疑, 基于资源保存理论, 他们发现被信任是一把“双刃剑”, 它可以激发自豪感(资源获得), 可以导致工作负载感知升高(资源损耗), 亦会带来声誉维护的需求(资源威胁)。王红丽与张筌钧(2016)的研究发现被上司信任感会带来负面的影响, 如：角色负荷、工作压力, 以及情绪耗竭等。随后, 国内陆续有研究团队

就“双刃剑”效应进行了研究，从信任维度与边界条件入手对该现象做出了更深层次的探讨(王红丽, 2018; 黄勇 等, 2019; 陈欢欢 等, 2021)。也有学者通过双路径模型解释员工被上司信任感对组织公民行为及强制性组织公民行为的影响(王红丽，吕迪伟, 2018)。

尽管现有文献显示感知被上司信任会带来许多积极的以及些许负面的影响(孙利平 等, 2018; 丁越兰，梁之卓, 2019)，关于被信任感形成机理的研究却非常有限。在当前有限的研究中, Lau 等人(2007)通过阐述信任与被信任“相关但不等同”的特点首次强调研究被信任感产生原因的重要性。该研究指出，当上司采用道德型领导风格时，员工较容易感知到被信任;当上司采用独裁式领导风格或上司与下属的人口学差异较大时，由于两方的价值观一致性较低，上司对下属的信任将较难被感受到。Nerstad 等(2018)认为组织中求知的氛围会让员工们认为领导注重自主性、学习、成长与合作，从而提高个人及团队被信任的感知。丁越兰和梁之卓(2019)在其概念性探究中提出，个体因素(例如：获取资源能力、价值观一致性、地位)以及组织因素(领导行为、工作特征、企业文化)都可能对员工被上司信任感产生影响。此外，在与创业相关的研究中，单标安等人(2019)发现创业激情会对员工感知创业者的信任产生正向的影响。以上文献的梳理总结见表 1。

1.3 文献述评与研究问题的提出

作为信任关系中的两个独立的个体，信任者与被信任者对于同一段关系可能会有不同的想法。然而，过往关于信任的研究大多从信任者的视角出发(员工信任上司或上司信任下属)，却忽略了员工作为客体即被信任者的感知。近年来，国内外学者开始意识到被信任感的重要性，并认为被信任感在其形成及塑造员工行为的机制上都与信任有所差异(例如：Lau et al., 2007; 孙利平 等, 2018)。在有限的关于被信任感的研究中，学者们主要着眼于员工感知被上司信任并已针对其结果变量进行了一系列探究，而对其前因变量的关注则较少(孙利平 等, 2018; 丁越兰，梁之卓, 2019)。对于员工而言，来自上司的信任是职场中重要的社会信息(陈晨 等, 2020)，而上司的行为是影响员工感知被信任的重要环境因素(丁越兰，梁之卓, 2019)。考虑到上司在建立组织内信任关系中扮演的重要角色(Whitener et al., 1998)，以及顺应现有的文献脉络，本文关注被上司信任感并着重探讨其形成机理。

信任的关系是通过信任方与被信任方之间的互动产生的(Konecki, 2019)，而激发“被信任感”是成功建立一段信任关系的前提(丁越兰，梁之卓, 2019)。当前文献表明，上司明确表达出的信任信号是连接上司信任与员工被信任感之间不可缺少的一环(Nerstad et al., 2018; 丁越兰，梁之卓,

表 1 被上司信任感相关的研究

理论视角	前因变量	结果变量
社会关系交互视角： e.g., Brower et al., 2009; Lester & Brower, 2003; Brower et al., 2000	–	例如：承诺、组织公民行为
自我评价视角： 例如：卢海陵等, 2021; 陈晨等, 2020; 刘敏等, 2018; Zheng et al., 2019; Lau et al., 2014	–	例如：基于组织的自尊、心理权利感、自我效能感、建言行为、反生产力行为、工作绩效
社会规范的适当性视角： e.g., Nerstad et al., 2018; Salamon & Robinson, 2008	–	例如：责任感、知识分享、团队绩效
资源相关视角： 例如：陈欢欢等, 2021; 黄勇等, 2019; 王红丽，吕迪伟, 2018; 王红丽，张筌钧, 2016; Baer et al., 2015	–	例如：自豪感、工作负载、角色负荷、工作压力、情绪耗竭、组织公民行为
其他视角： 例如：丁越兰，梁之卓, 2019; 单标安等, 2019; Nerstad et al., 2018; Lau et al., 2007	例如：领导力、价值观一致性、获取资源能力、地位、工作特征、企业文化、创业激情	–

2019)。虽然过往研究曾检验过领导风格对被信任感的影响(Lau et al., 2007), 但并未从信任互动符号角度进行解释, 而是以价值观一致性为机制进行讨论。本文希冀对基于信任的管理行为, 即可以直接传达与信任相关的信息的行为进行探讨。我们由此提出第一个研究问题：哪些管理行为能够表达上司的信任, 让员工感知到被信任并因此做出积极反应?

信任的传递并非是直接可见的。被信任感作为一种由感觉信息加工而来的知觉, 其形成过程易受到个体及环境因素的影响(丁越兰, 梁之卓, 2019)。若信任信息在传达与解读过程中被忽视或误解, 被信任者未必会实现预期中的感知与反馈。遗憾的是, 虽然学者们已意识到信任与被信任感不具有对等性, 却鲜有研究探讨被信任感形成过程中可能存在的正反机制。由此, 我们的第二个研究问题是：在什么情况下上司基于信任的管理行为会/不会被员工留意到, 从而能/不能有效建立被信任感?

企业和团队并非运作于真空环境之下, 而是作为社会单元存在。当我们讨论管理行为时, 亦要考虑它可能所处的环境和情形。过往研究表明, 信任的建立在不确定性高的环境下更具有挑战性, 但同时也更为重要(Breuer et al., 2016)。受当前大环境影响, 许多工作团队亦面临环境中的多变性、不确定性、复杂性及模糊性, 这使得团队管理者需要承担更高的管理风险, 而团队成员则会陷入不安的状态。由此, 我们进一步提出第三个研究问题：在何种团队环境下, 基于信任的管理行为能/不能够更有效地激发被信任感并促进员工的积极行为？研究问题的提出过程及内在联系如图 1 所示。

1.4 符号互动理论与社会信息加工理论对解释被信任感产生的适用性

基于当前提出的研究问题, 本文引入符号互动理论和社会信息加工理论来解释被信任感产生的机制及条件。符号互动理论(Blumer, 1986)认为, 为了顺利融入所处的社会环境, 人们会去内化社会普遍认同的人际关系中的典型互动符号, 并根据这些符号解读自己与他人的关系及各自的角色, 并由此做出符合社会期望的互动(Baldwin, 1992; Lynch, 2007)。依照此理论, 在一段互动关系中, 其中一方(A 方)会首先做出典型的行为来表明自己的角色, 而另一方(B 方)通过观察和解读这些符号来了解自己的角色以及与 A 方的关系, 之后 B 方做出符合该社会角色期望的典型行为以回应 A 方。A 方与 B 方就是在这样的过程中影响着对方的行为并进行互动。信任关系是一种常见的社会关系, 它包含了一系列典型且明确的互动符号(Konecki, 2019)。这些符号表现为若干“如果–就”的行为假设(Konecki, 2019), 例如：“如果我信任你, 我就会不惧风险地依靠你并与你合作”, “如果我被你信任, 我就该对你为我所承担的风险负责, 对你忠诚”。作为一个关注人际交往过程中双方有意义的行动关联的理论, 符号互动理论特别适用于解释被信任感的生成及作用过程(Dionysiou &

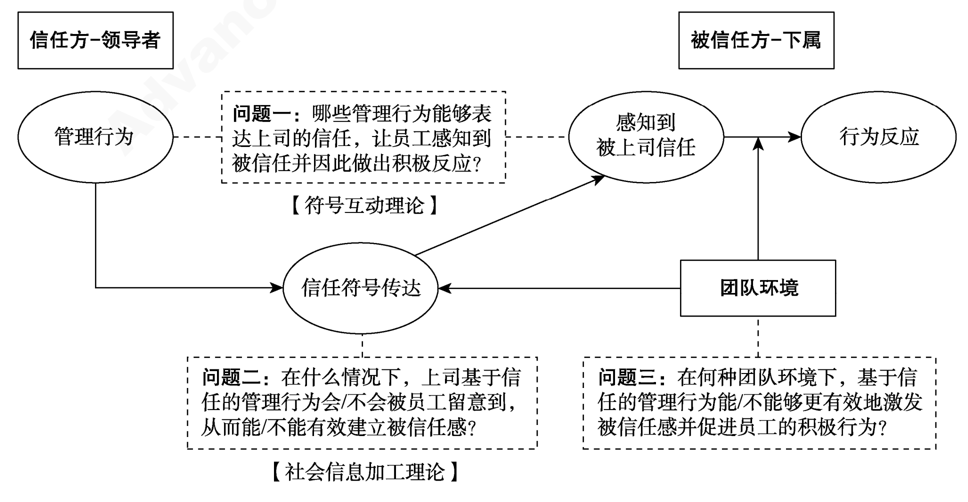


图 1　问题提出

Tsoukas, 2013)。本研究基于符号互动理论，提出“上司信任行为→员工感知被信任→员工做出被信任行为反馈”这一主线并进行探讨。

符号互动理论着重于探讨两者之间的行为互动，却没有对互动所处的社会环境进行充分探讨。人际互动虽主要发生于两个个体之间，却也并非在真空环境之下，因此考虑人际互动发生的环境亦十分必要。换言之，符号互动理论本身并不能很好地解答在何种环境下人们更容易对上司释放的信任符号进行有效的解读。所以，若要对信任建立的边界条件进行探索，就有必要进一步引入其它理论。

社会信息加工理论(Baldwin, 1992; Salancik & Pfeffer, 1978)认为，人们的态度和行为往往是社会环境的认知产物。如 Salancik 与 Pfeffer (1978)所说，社会信息可以来自于他人的表达和行为，而人们通过观察以及解读这些信息来形成自己的认知。社会交互中的符号也是一种社会信息，其传达过程与信息处理密切相关。在职场中，上司的行为通常不会单一地存在，当员工们要识别、解读与信任相关的符号时，往往面临的是工作场所中繁杂的信息环境。根据社会信息加工理论，人类处理信息的能力有限，因此倾向于用较为省力的、高效的方法进行思考(Oakes & Turner, 1990; Pennington, 2000)。在加工社会信息时，人们一方面会有选择地对信息进行留意，另一方面会依经验对信息的可靠性进行快速判断(Chen et al., 2013; Pennington, 2000)。由于对信息选择和判断的差异，不同的员工未必会对同一行为中的符号赋予相同的注意力或解读。在接收信息时，环境中与个人目标相关的、来源可信的信息将更容易被留意到并得到加工处理(Evans, 1984; Zalesny & Ford, 1990)。由此，本文依据社会信息加工理论从信息相关度与可信度两方面进一步探讨员工解读上司信任行为的边界条件。

2 研究构想

基于上述文献综述和问题分析，本文依据符号互动理论与社会信息加工理论，初步开发出如图 2 所示的理论框架，综合展现被上司信任感被激发并影响员工行为的过程，以及影响此过程的多层次情景因素。

2.1 被上司信任感在基于信任的管理行为与员工积极行为关系中的中介作用

在工作场所中，上司往往是员工们重要的信息来源(Lau & Liden, 2008; Salancik & Pfeffer, 1978)。上司传达信息的重要途径之一，就是他们的管理行为。上司可以通过管理行为“使员工感受到被信任” (Brower et al., 2000; Hanna et al., 2019; 丁越兰, 梁之卓, 2019)。本文将上司“使员工感受到被信任”的管理行为称为“基于信任的管理行为”，并根据信任的定义将其描述为：上司出于对下属在意图与行为方面的积极期望，而愿意承担与下属相关的工作风险，并因此对下属做出预先的让渡或投入。

如前面所述，符号互动理论(Blumer, 1986)认为在 A 方与 B 方二者之间的互动关系中，其中一方会首先做出典型的行为来表明自己的角色，另

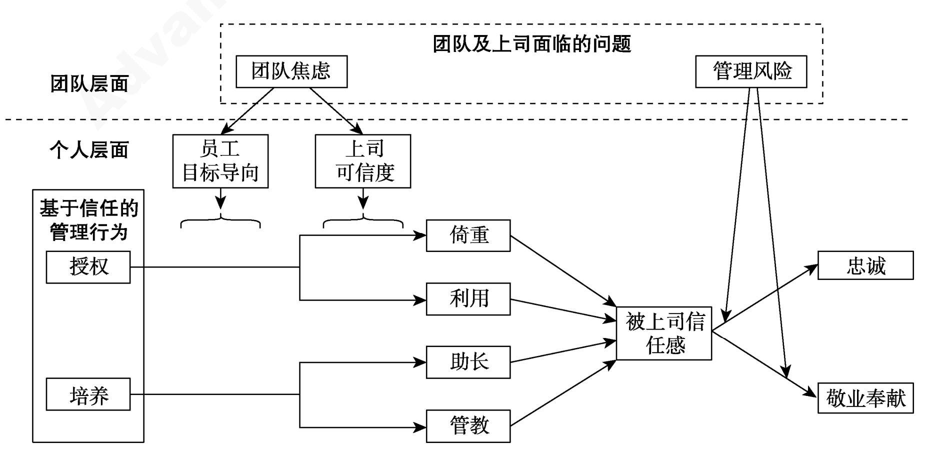


图 2 研究理论框架

一方在接收到此行为符号时会通过观察和解读这些符号以了解自己的角色以及与对方的关系，之后做出符合该社会角色期望的典型行为以回应对方。根据此理论，为了建立一段信任关系，上司首先需要表达自己的信任信号，员工则对此进行解读并做出符合预设的反应，使上下级之间的信任关系得到确立，并良好地互动循环下去。本文对可以表达上司信任信号的管理行为进行了探索。管理行为的文献显示，管理行为根据目的差异性分为四种类型：任务导向、关系导向、变革导向以及外部行为(Yukl, 1989; Yukl et al., 2002; Yukl, 2012)。任务导向行为(包括明确问题、做计划、监控操作、解决问题)着重于运用各种资源使任务得以高效可靠地完成；关系导向行为则着重于提高人力资源质量并优化与员工的关系(包括协助、认可、培养、授权)；变革导向行为以促进创新与适应性为目的(包括提倡变革、展望变革、鼓励变革、促进集体学习)；外部行为主要用于获取外部信息与资源(包括建立社交网络、外部监管、外部协调)。在这四种管理行为中，关系导向行为最适合作为上司发出信任信号的管理行为，因为它与信任管理的核心是一致的，即上司与下属之间积极关系的建立。由此，本文着眼于关系导向的管理行为，并根据信任的要素(即有积极的期望，愿意做出预先的让渡或投入并承担相关风险)，从关系导向的四种行为中识别出授权与培养这两种具有代表性的基于信任的管理行为。

授权是指上司将重要的工作交代给下属，授予额外的权力，并允许他们参与到决策工作中(Bass, 1990; Yukl, 1998)。例如：上司允许某位下属代表自己在某项工作内容中进行现场决策而无需提前征求许可。授权行为要求上司事先让渡一定的控制权，并为此承担以下可能的风险：(1)下属可能出于投机主义利用所获得的额外权力；(2)下属可能并没有能力去完成任务。因此，当上司授权下属去负责某项工作任务，这代表他们对该员工的意图和能力有积极的期望，相信该员工有能力并会尽责地完成此项工作任务。

与授权一样，上司在培养下属时也会面临潜在的风险。培养是指上司为了提高员工的能力与效率，促进他们的职业发展而进行的一对一的教导(Ellinger et al., 2010; Heslin et al., 2006; Kim et al., 2013)。具体来说，上司向员工提供职业上的建议和反馈，提供培训机会以帮助员工提高技能，给员工锻炼的机会并且鼓励员工开发自己的潜能等(Hagen & Aguilar, 2012; Heslin et al., 2006; London, 2003; Yukl et al., 2002)。从某种程度来说，上司培养员工的行为类似于投资：上司先投入时间精力，而员工则需要通过一段时间的学习才能成长起来为组织所用。因此，培养行为同样要求上司承担一些潜在的风险：(1)员工可能无法掌握知识；(2)员工可能会因为偷懒或离职而无法将所学知识运用在工作中以回馈上司。当上司开始培养一名员工时，说明他们相信员工是可教之才并终会将所学回报组织。协助是指上司对下属表达关怀，帮助下属应对一些有压力的情况(Yukl, 2012)。此种管理行为具体包括关心下属当下的需求和感受，倾听他们的困惑，帮助他们或树立他们解决眼前困难的信心。认可是指上司使用赞扬或其他的形式对下属有效的工作付出或贡献表示感谢，例如：上司在某庆典上对下属进行表彰，又或是以加薪或者发放奖金来作为奖励(Yukl, 2012)。协助主要是对已发生的问题进行解决，而认可是对员工过往成果的评价。这两种管理行为较少涉及对于未发生事件的期望、风险的承担及预先的投入，因此它们相比较于授权和培养，作为基于信任的管理行为不太妥帖。

当上司对员工进行授权与培养时，员工会对这两种行为进行判断和解读。他们会分析上司的这些行为是否传递了信任自己的信号，即对自己是否有积极期望，是否做出了事先的让渡和投入并为此承担风险。授权行为强调上司给予下属充分的自主权(尹奎 等, 2021)。培养行为则需要上司预先对下属投入时间和精力。权力的让渡和精力的投入都需要上司承担一定的风险，同时也映射了上司对下属的能力/潜力/忠诚度的积极期望。由此，该研究提出：上司授权/培养行为会影响员工被上司信任感的产生。过往的研究发现在一定程度上支持了我们的这一观点。例如 Hanna 等学者(2019)通过两个样本的研究发现：领导者在工作中对员工进行授权时，此员工会认为自己被领导者信任。

在与信任相关的符号化的互动中(Konecki, 2019)，当一方感知到被信任后，便会倾向于做出符合社会期望的典型反应，由此向信任者表明自己已经进入角色。信任关系一旦建立，双方会以

共同的利益为出发点去思考，并妥善使用从信任中所获得的资源(Turner & Reynolds, 2012)。当上司选择信任员工时，意味着上司主动暴露了自己的薄弱点，并因此预先承担了一定的风险。这使得被信任的员工会主动保护上司的利益，而不是借由上司的信任占便宜或做出背叛的行为(Davis et al., 1997; Davis et al., 2010; Hernandez, 2008)。此外，当员工从信任中获得资源时(如：权力与知识)，便会对信任方与自己的共同成就产生一种责任感(Salamon & Robinson, 2008; Nerstad et al., 2018)。为了保护上司预先做出的让渡和投入并为双方共同利益着想，感受到被上司信任的员工将会忠于对方且对于共同的事业更加敬业奉献。由此，该研究提出：上司的授权/培养行为以员工被上司信任感为中介影响员工的忠诚/敬业奉献。

2.2 授权/培养与被上司信任感：员工自身目标导向与上司可信度的调节作用

符号互动理论虽然解释了上司的授权和培养行为为何能够激发下属的被信任感知，从而使下属做出忠诚/敬业奉献的行为，但是此理论并不能阐释下属在何种环境下更容易对上司释放的信任符号进行有效的解读。社会信息加工理论为进一步回答这个问题提供了重要理论依据。根据社会信息加工理论，信息相关性与可信度是人们在加工信息过程中两个重要的边界条件。信息相关性会影响员工对于不同信息的留意程度，而信息可信度则会影响员工对于信息的判断。本文提出，员工目标导向与上司可信度分别是信息相关性和信息可信度的重要指标，会影响员工对于不同的基于信任的管理行为的关注度以及判断。

2.2.1 员工目标导向的调节作用(信息相关性)

信息的相关性是指信息的内容与观察者个人目标的相关程度(Salancik & Pfeffer, 1978; Loi et al., 2012)。人们往往更容易被与自己目标相关的信息所吸引(Bargh, 1982)，而那些不相关的信息将不会被进一步加工。例如：如果某人想在超市买某件物品，他的注意力便会聚焦在与该物品相关的信息上，以帮助自己快速实现采购目的(Evans, 1984)。

员工的目标导向指的是人们对于在成就环境中发展及验证自己能力的个人倾向或动机(VandeWalle, 1997)。它影响着员工的职场行为及社交关系(Brett et al., 2016)。员工的目标导向分为三种：表现型、学习型、回避型(Elliot & Church, 1997; VandeWalle et al., 2001; Porath & Bateman, 2006)。在处理信息时，不同目标导向的人可能会对同一行为的解读、对不同信息的注意力投入、对同一事件不同方面的关注程度等有所差异(VandeWalle et al., 2001)。虽然授权与培养都是可以传达信任的管理行为，它们却有着不同的内容侧重点。授权需考虑员工现有能力，着重于让员工完成眼前的任务；而培养考量的是员工的成长潜能，着重于员工的长远发展和未来的执行力。基于此区别，该研究认为员工在目标导向上的差异将会对以上管理行为与被上司信任感的关系产生影响。

受表现型目标导向支配的员工通常以“展现自己的能力，并获得别人的好评”为工作目的(VandeWalle, 1997; VandeWalle et al., 2001, p.630)。由于期望自己有优于他人的工作表现，这类员工会尽可能抓住可以展现自己现有能力的机会(Porath & Bateman, 2006; VandeWalle, 1997)。在加工社会信息的过程中，他们也会更留意那些可以展示自己能力的信息(VandeWalle et al., 2001)。也就是说，当员工拥有较高的表现型目标导向时，他们会更留意授权行为，因为该行为代表着上司对其当前能力的认可，象征着某种程度的地位和成就。由此，该研究提出：上司的授权行为对员工被上司信任感的影响受制于员工的表现型目标导向，即当员工拥有较高的表现型目标导向时，上司授权行为越能够促进员工被上司信任感的产生。

受学习型目标导向支配的员工通常很重视学习新技能、掌握前沿知识，并从经验中不断学习来提高自己的核心能力(VandeWalle, 1997; VandeWalle et al., 2001)。这类员工相信人的能力是可塑的，因此他们会尽一切努力去提升自己的能力以更好地完成未来的工作任务(Button et al., 1996; Porath & Bateman, 2006)。在加工社会信息的过程中，他们也会更留意那些与学习机会及自我提升相关的信息(VandeWalle et al., 2001)。也就是说，当员工拥有较高的学习型目标导向时，他们会更留意培养行为，因为该行为为员工提供了追求个人成长与发展的机遇。由此，该研究提出：上司的培养行为对员工被上司信任感的影响受到员工的学习型目标导向的制约，即当员工拥有较

高的学习型目标导向时，上司培养行为越能够促进员工被上司信任感的产生。

受回避型目标导向支配的员工会着重避免那些可能导致自己能力被否定的情形，并避免他人的负面评价(VandeWalle, 1997; VandeWalle et al., 2001)。与前两种导向不同的是，该类导向会促使员工选择以被动的方式避免负面结果，安于较低成就的现状，并阻碍员工在工作方面做出投入(Porath & Bateman, 2006)。虽然授权与培养对于受前两类目标导向支配的员工来说是机遇，但机遇往往与挑战并存，无论是展现能力还是寻求个人成长都带有一定的风险并需要员工的投入。也就是说，对于受高回避型目标导向支配的人来说，面对授权与培养会导致他们陷入一种适应不良的情形中，使得他们无法加工正面的信息，而是将注意力集中在规避负面的可能性上(Elliot & Harackiewicz, 1996; VandeWalle et al., 2001; Porath & Bateman, 2006)。由此，该研究提出：上司的授权/培养行为对员工被上司信任感的影响受到员工回避型目标导向的制约，即当员工拥有较高的回避型目标导向时，上司的授权/培养行为越难以促进员工被上司信任感的产生。

2.2.2 上司可信度的调节作用(信息可信度)

除了信息的相关度，人们亦在意信息来源的可信度，即信息“出自谁口” (Fisher et al., 1979; McGinnies & Ward, 1980)。过去的研究发现，可信的信息源在信息传递与沟通有效性方面有一定的优势(Pornpitakpan, 2004; Cable & Yu, 2006)。相反，当信息源不可信时，信息内容便不具有说服力。例如：当某人要选择一家餐厅时，会更愿意相信一个资深美食家的推荐，而非一个在这方面没有可信度的人。

上司的可信度是反映其作为可靠信息源的一个指标。上司的可信度主要包含两个方面的内容，一方面是个人能力，另一方面是个人品质，而品质又被具体分为正直和仁慈两个维度(Colquitt et al., 2007)。在评估上司的可信度时，员工们会评估上司是否具有足够的知识和技能以应对工作要求(能力)；是否能坚守道德伦理原则，保证公平公正(正直)；以及是否真挚且出于善意地对待他人，考虑他人的需求和愿望(仁慈) (Mayer et al., 1995; Colquitt et al., 2007)。与能力和正直偏于理性的评估不同，仁慈包含了一种情感依附，例如师徒之间出于真情实感的关爱(Mayer et al., 1995)。过往关于管理行为的研究表明，上司的可信度是员工们解读其行为时会考虑的一个重要的因素(Farling et al., 1999; Russell & Stone, 2002; Furst & Cable, 2008; Caza et al., 2015)。

本文提出上司的可信度影响下属对授权和培养两种行为所传达信息的解读，从而影响被上司信任感的产生。就授权而言，当上司自身具有足够的能力时，员工们更容易从上司的授权行为中感受到倚重，即上司将权力和重要的任务交托给自己，由此获得更高的被信任感。反之，若上司本身缺乏工作能力，员工们容易将授权看作一种因实力不足而对下属进行利用的表现，即认为自己是上司通过授权来避责或偷懒的工具(Dienesch & Linden, 1986; Bass, 1990; Dasborough & Ashkanasy, 2002)，因此难以感受到被信任。同样，当上司正直程度高时，员工们更容易从上司的授权行为中感受到倚重，由此获得更高的被信任感；反之，若员工认为上司正直程度较低，则容易将授权判断为出于某种自私原因、想要造成不公平结果的利用，因此难以感受到被信任。综上，本文提出：上司可信度中的能力/正直维度对于授权与被上司信任感的间接关系具有调节作用。当下属认为上司具有高水平的能力/正直程度时，更容易将上司的授权行为解读为倚重，并产生更高的被上司信任感；当上司能力不足/正直程度低时，下属更容易将上司的授权行为解读为利用，由此难以感受到被上司信任。

培养行为包含了一种师徒间的情感关系。当上司被认为是一个仁慈的人时，员工们容易将上司的培养行为感知为一种助长，即上司希望自己可以通过自主思考和探究获得持续成长(Hui et al., 2013; Hui & Sue-Chan, 2018)。在这样的信息解读下，员工容易认为上司真心为自己的成长着想，由此获得更高的被信任感。反之，当上司不被认为是一个仁慈的人时，员工可能会认为上司希望自己可以严格按照指令和叮嘱进行模仿性的工作。在这样的信息解读下，员工容易认为上司将培养行为看作一种因担心员工出纰漏连累自己而做出的管教，因此难以感受到被信任。综上，本文提出：上司可信度中的仁慈维度对于培养与被信任感的间接关系具有调节作用。当在下属感知中上司具有高水平的仁慈时，下属更容易将上司的

培养行为解读为助长，并产生更高的被上司信任感；当上司仁慈水平较低时，下属更容易将上司的培养行为解读为管教，由此难以感受到被上司信任。

2.3 团队焦虑与管理风险对被上司信任感建立过程的调节作用

在上文中，本研究根据社会信息加工理论提出，在感知上司信任的过程中，员工的目标导向和上司的可信度对员工识别与处理信任符号起到边界条件作用。在下文中，本研究进一步提出除个体特点外，员工的工作环境(团队面临焦虑的工作氛围和上司日常管理风险)亦会对被信任感的形成过程产生影响。

2.3.1 团队焦虑的调节作用

根据社会信息加工理论，信息加工的社会环境会对加工过程产生重要影响(Salancik & Pfeffer, 1978)，例如：改变信息与环境中个体的相关性，又或是改变环境中某个信息源的可信度。当员工处理与信任相关的信息时，团队氛围是一种重要的社会环境因素(Lau & Liden, 2008)。过往文献提出，焦虑会通过改变注意力、引发偏见等对信息的加工处理产生影响(Hadwin & Field, 2010)。团队焦虑是指团队成员们因应激而产生的集体性的心理及生理反应，该状态包含紧张、忧虑、不安等一系列的感觉(Brooks & Schweitzer, 2011; Cheng & McCarthy, 2018)。团队焦虑是一种团队内共享的状态，它代表了成员们对于团队的一种负面评估，并由此对个体成员产生影响(Mao et al., 2021)。当焦虑下沉至个体时，会激发一种防御性心理，影响员工的工作目标(Hu et al., 2020; Trougakos et al., 2020)。员工在工作中总是尽可能确保自己的努力付出可以得到预期的效果，当他们对此存疑时，便会以回避性目标为首选而忽略表现型与学习型目标，由此保护自己并寻求安全感(Wu et al., 2020)。由此，本研究进一步提出：团队焦虑会通过影响员工的目标导向调节授权/培养与被上司信任感之间的关系。具体来说，当团队焦虑程度较高时，身处其中的成员们较容易选择回避型目标而非表现型与学习型目标，由此减少在工作中的投入以避免自己受到伤害。

焦虑状态会导致一种高度警惕的认知模式。一方面，它会降低员工的信息处理能力。由于需要对环境中的威胁保持警惕，员工们会出现注意力无法集中的情况(Cheng & McCarthy, 2018)；另一方面，焦虑状态会使人在分析信息时带有偏见。焦虑的员工常常会变得情绪不稳定，出现偏执和多疑的冲动(Chan & McAllister, 2014; Wu et al., 2020)。他们会着重留意事物不确定的、带有威胁的方面，反复琢磨可疑的负面信息，揣测别人可能怀有的恶意(Cheng & McCarthy, 2018; Hu et al., 2020)。由此，本研究进一步提出：团队焦虑会通过影响员工感知的上司可信度调节授权/培养与被上司信任感之间受倚重、利用、助长、管教中介的关系。具体来说，当员工们身处团队焦虑的氛围中时，将难以对上司的可信度做出准确判断，且更倾向于对上司做出不可信的判断。

2.3.2 管理风险的调节作用

风险程度的高低是人们在解读信任信息及建立信任关系中考虑的重要因素(Malhotra, 2004)。信任的风险越高，被信任的价值越高，被信任人所做出的反馈就越强烈。本研究提出管理风险会影响员工在感知被信任后做出的积极反应。在职场中，管理风险指的是管理者在工作中因社会控制度降低而被利用或背叛的可能性(Breuer et al., 2016)。Breuer等人(2016)的元分析研究中提到，当管理风险较高时，信任的重要性反而会更加凸显，即对信任的建立与积极工作表现之间的正向关系有促进作用。当感知到被信任后，受信任的一方会评估对方信任自己的程度，而对方所承担的风险或暴露的脆弱性在某种程度上代表了信任的程度。信任方承担的风险程度越高，受信方做出的回应越多，更会忠实地保护信任方并努力实现双方共赢的目标(Malhotra & Murnighan, 2002)。因此，当上司承担更高的管理风险时，员工会因为被信任而对上司更加忠诚，对工作更加尽心尽力。换句话说，管理风险制约着被信任感对员工忠诚/敬业奉献的影响：当上司承担的管理风险越高，被上司信任感越能够促进员工的忠诚/敬业奉献。

3 理论构建

信任自古以来在管理实践中发挥着至关重要的作用。然而，信任的建立往往基于难以观测到的感知与心理活动。想要有效建立信任并使其在管理中发挥效用，首先要解决以下关键问题：如何让员工感受到信任？在何种条件下被上司信任感能被有效激发并产生积极的影响？鉴于此，我

们借助符号互动理论与社会信息加工理论，构建以被上司信任感为中心的理论模型，以厘清上司是如何通过自己的管理行为激发员工被信任感，从而对员工的工作行为产生积极的影响。本文的主要理论构建及相关贡献如下。

首先，本文通过探究基于信任的管理行为回答了“上司如何做可以使员工感受到信任”这一问题，在理论上加深了我们对员工被信任感的前因的理解；在实践上为管理者建立上下级信任关系提供了新思路。“被上司信任感”在提升员工工作表现中起到重要的作用(Brower et al., 2009)。作为一种人际互动感知，员工的被信任感需要由上司在互动中激发而来。虽然有研究从领导风格的角度探讨员工被信任感的产生原因(Lau et al., 2007)，但是鲜有研究从信任互动的视角考虑上司如何有针对性地通过管理行为向下属表达信任。本文依据符号互动理论以及管理行为的文献与信任的内涵，识别出两种具有代表性的基于信任的管理行为：授权与培养。当上司对下属做出授权时，这代表他们相信下属有能力并能尽责地完成任务，并且不会利用这一权力让渡做出对其有害的事情。当上司培养下属时，这代表他们相信该下属是可教之才并能将所学回报于组织的工作当中，并且不会使上司的投入付之东流。当下属观察到这两种与上司的积极期望、预先的让渡或投入以及所承担风险相关的信任行为符号时，便会意识到自己正在被上司所信任。相较过往以价值观一致性为中介机制所探讨的道德型领导与独裁式领导对员工被信任感的影响(Lau et al., 2007)，我们的研究更具体地解释了上司的管理行为是如何以及在何种情景下更容易使得员工感知到被信任。我们建构的理论模型通过揭示授权和培养对于促进员工被上司信任感产生的可能性以及这种可能性受到员工和上司个体特点的调节，拓展了现有关于被信任感形成原因的研究文献。在实践上，我们的理论模型为尝试建立与员工之间信任关系的管理者提供了一个具体的思路。管理者在日常工作中对员工授权或培养时，应意识到这是一个向下属表达信任的机会，由此可通过强调相关的信任符号，例如让员工了解到自己在做出这些行为时所承担的一些风险，从而激发员工的被信任感。

第二，根据符号互动理论，本文探究了上下级如何以信任者与被信任者的角色进行互动。除了上文提到的信任者的行为，本研究亦对被上司信任者的行为表现进行了拓展。依据已有文献，当员工感知到被上司信任时，会为了回馈与上司之间高质量的关系，或因为自我评价的提升，或受集体的规范适当性的影响，又或是因为心理资源的增加或减少而做出一些积极或负面的工作行为，如：组织公民行为、知识分享、反生产行为等(例如：Lester & Brower, 2003; Lau et al., 2014; 陈晨 等, 2020)。这些研究虽然有助于我们了解被上司信任感对员工产生的影响，但是它们尚未从信任互动的视角出发，探索员工处于被信任者这一社会角色时所应做出的行为反应。然而，探究这一问题十分必要，因为信任是需要双方呼应的，这些典型的被信任反应对于信任关系的建立与持续有重要的作用。忠于对方、努力实现共同目标被普遍认为是被信任者的角色内行为。上司通过自己的行为传达信任信号，而被上司信任的员工亦需通过忠诚与敬业奉献来做出回应。由此，本文丰富了有关被信任感的结果变量的文献，也从侧面说明了上下级之间信任互动过程得以持续的原因。

第三，根据社会信息加工理论，本研究提出员工目标导向和上司可信度会影响员工对授权和培养这两种信任行为的关注度及解读，从而对被上司信任感产生不同的影响。这一理论构建厘清了授权和培养影响被上司信任感的具体机制以及边界条件，在理论上将被信任感的研究进一步推进；在实践上为管理者指出了使用授权和培养来建立上下级信任关系所需注意的事项。上司期望能有效地表达信任，员工亦希望他们所感受到的信任是准确的，以便双方都能在信任互动中举止得当(Campagna et al., 2020)。只有当员工明确意识到被上司信任，并对此做出响应时才能对企业产生积极影响(马华维, 王欣, 2014)。然而，信任的传递不具有必然性，即并非一方愿意或表现出信任对方，对方就能准确感知到。虽然已有个别研究发现上司的授权行为会让员工感知到被信任感(Hanna et al., 2019)，但是他们没有揭示这种行为可能带来的反作用，即授权行为也可能降低被信任感。同样，培养行为虽然在理论上是有效的信任管理行为，但是面对不同的下属也不一定总能激发被信任感。忽视基于信任的管理行为潜在

的双刃剑效应势必限制我们对被上司信任感产生的全面理解。正如我们的理论模型所示，受表现型目标导向的影响，员工会更容易因为上司的授权行为而感觉到被信任；受学习型目标导向影响，员工会更容易因为上司的培养行为而感觉到被信任；而拥有高回避型目标导向的人，无论是受到上司的授权还是培养都会令他们陷入适应不良的状态中，专注于规避可能发生的坏事，从而难以加工与被信任相关的正面信息。此外，本文还分析了被信任感产生过程中可能出现的正反路径，即“授权—倚重/利用—被上司信任感”与“培养—助长/管教—被上司信任感”。当上司自身具有足够的能力时，员工们更容易将上司的授权感知为一种倚重而非因实力不足而对下属进行的利用，并因此感到被信任；当上司足够正直时，员工更容易在其授权中感受到真心实意的倚重而非利用，从而感受到被信任；当上司被认为是一个仁慈的人时，员工们更容易将其培养行为解读为对下属成长的协助，而非是为了避免出纰漏而进行的管教，并因此感受到来自上司的信任。基于以上理论构建，本研究为被上司信任感产生的机理及边界条件发起了新的对话。具体来讲，关注员工目标导向有助于识别基于信任的管理行为的有效目标人群，而关注上司可信度进一步帮助我们了解上司在相关信息传达中可能产生的影响。在实践上，本研究为管理者有针对性地、有效地运用基于信任的管理策略提供重要的指导。简单来讲，管理者在建立与自己下属之间的信任关系时，需要了解此下属的目标导向是什么，也需要知道自己在员工心中的可信度，从而选择合适的方法。否则，如果管理者盲目地使用授权和培养行为，那么可能会适得其反。

第四，本文从社会环境入手探究了团队焦虑与管理风险这两种负面因素对于员工加工信任信息并做出反应这一过程的影响。这一理论构建拓宽了我们对于信任互动的情景因素的了解。如本文理论模型所示，身处焦虑团队中的员工会进入一种对威胁高度警觉的认知状态，一方面较容易选择回避型目标而非表现型与学习型目标，另一方面因多疑与偏执而倾向于对上司做出不可信的判断，从而影响授权/培养行为与被信任感之间的关系。因此，管理者在实践中要留意团队是否有焦虑氛围并对已形成的不良氛围进行干预。此外，当上司在日常工作中面临更高的管理风险时，其信任也变得更加难能可贵，受到信任的员工亦会因此更愿意忠于上司并尽职尽责地做好工作。当前，企业发展处在高不确定性、充满挑战的环境中。这种情势对管理者来说很艰难，信任的建立也可能更为困难，而风险越大，信任的重要性越是突出。所以，当管理者在工作实践中遇到管理风险时，不妨积极处之、让员工观察或体会到自己面临的风险，这样会使得被上司信任感发挥更积极的作用。

第五，本文的理论模型对未来关于被信任感的研究提供了一些思路。首先，本文作为一篇纯理论模型构建的文章，虽然对员工被上司信任感产生的机制以及边界条件进行了分析，但文中推论都是基于理论推演，还未得到实证检验。未来研究不妨将本文的核心观点提炼出具体的假设，并在企业员工中进行抽样和问卷调研来检验本文构建的理论模型。其次，本研究主要关注授权与培养两种行为作为激发员工被上司信任感产生的原因，未来研究可以尝试探索其它可能的管理行为。在构建本文的理论模型之前，我们曾在企业中进行过一些初步的采访，采访的对象既有下属也有上司。授权与培养是受访者提到的两类最为突出的可以表达信任的管理行为。除此之外，受访者也曾提到了其他行为，其中一个较多被提及的是上司邀请下属参与私人的活动。上下级之间在工作外有来往是较为普遍的情况，尤其是当前社会与技术的进步使得职场人士的工作与生活难以分开。如果上司在工作之余邀请下属参与到自己私人的活动中，那么下属有可能会将此解读为上司在发送信任的信号。因此，将私人活动的部分纳入考量有助于我们了解上下级信任关系建立的全貌。未来的研究还可依据更加系统且严谨的访谈调研来探索其它可能影响被信任感产生的潜在因素。最后，现有研究大多关注被上司信任，很少涉及被同事信任。然而，被信任不应局限于上下级之间。同事是工作环境中重要的组成部分(Schneider, 1987; Takeuchi et al., 2011; Basford & Offermann, 2012)，因此员工也可能会感受到被同事信任。由于信任主体的不同，感知被上司信任与感知被同事信任对于员工来说有着不同的意义。被上司信任象征着一种自上而下的认可，代表着员工在权力、绩效、职业发展等方面可能获

得的优势(陈晨 等, 2020)。而被同事信任, 则可能更多地代表着被所处社会群体所接纳以及在日常工作中可获得的协助与支持(Scott et al., 2013; Park et al., 2020)。相应地, 被同事信任感与被上司信任感的前因以及后续的影响可能也会有所差异。鉴于被信任感的本质是由信息加工而成的感知(丁越兰, 梁之卓, 2019), 未来研究可以依据符号互动理论和社会信息加工理论识别出被同事信任感产生的条件、情景因素以及对员工行为的影响。这样的研究思路, 一方面有助于和本文的理论模型一起为工作场所中"被信任感"的研究提供更为全面的框架结构; 另一方面也能够揭示"被同事信任感"与"被上司信任感"形成及影响机制的异同之处。

参考文献

陈晨, 张昕, 孙利平, 秦昕, 邓惠如. (2020). 信任以稀为贵？下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报, 52*(3), 329–344.

陈欢欢, 温韫泽, 胡云洋, 吴丽君, 刘豆豆, 叶茂林. (2021). 自豪还是焦虑？感知上级信任的双刃剑效应研究. *中国人力资源开发, 38*(1), 63–74.

丁越兰, 梁之卓. (2019). 从心动到行动: 员工感知被信任形成与效用的整合框架. *中国人力资源开发, 36*(2), 134–143.

黄勇, 余江龙, 李承晋. (2019). 感知上级信任真的会促进员工建言行为吗?——一个曲线关系的检验. *南大商学评论, 46*(2), 101–118.

刘敏, 余江龙, 黄勇. (2018). 感知被上级信任如何促进员工建言行为: 心理安全感、自我效能感和权力距离的作用. *中国人力资源开发, 35*(12), 18–27.

卢海陵, 杨洋, 王永丽, 张昕, 谭玲. (2021). "激将法"会激发还是打击员工？感知能力不被领导信任的"双刃剑"效应. *心理学报, 53*(12), 1376–1392.

马华维, 王欣. (2014). 组织中上下级的双向信任: 影响及机制. *心理科学, 37*(2), 438–445.

单标安, 于海晶, 鲁喜凤. (2019). 感知的创业激情、信任与员工创新行为关系研究. *管理科学, 32*(01), 80–90.

孙利平, 龙立荣, 李梓一. (2018). 被信任感对员工绩效的影响及其作用机制研究述评. *管理学报, 15*(1), 144–150.

王红丽. (2018). 被信任的后遗症: 感知上级信任的双路径研究. *经济管理, 40*(6), 69–85.

王红丽, 吕迪伟. (2018). 受控动机理论视角下的员工感知信任及其影响研究. *管理学报, 15*(3), 351–357+409.

王红丽, 张筌钧. (2016). 被信任的代价: 员工感知上级信任, 角色负荷, 工作压力与情绪耗竭的影响关系研究. *管理世界, 2016*(8), 110–125+136+187–188.

尹奎, 赵景, 李瓈, 王宏蕾, 王崇锋. (2021). 领导授权行为的形成机制. *心理科学进展, 29*(6), 1097–1110.

Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal, 58*(6), 1637–1657.

Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin, 112*(3), 461–484.

Bargh, J. A. (1982). Attention and automaticity in the processing of self-relevant information. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(3), 425–436.

Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization, 18*(6), 807–817.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.

Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. University of California Press.

Brett, J. F., Uhl‐Bien, M., Huang, L., & Carsten, M. (2016). Goal orientation and employee resistance at work: Implications for manager emotional exhaustion with the employee. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(3), 611–633.

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1151–1177.

Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2011). Can Nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(1), 43–54.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management, 35*(2), 327–347.

Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly, 11*(2), 227–250.

Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(1), 26–48.

Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing Job Seekers'

Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 828–840.

Campagna, R. L., Dirks, K. T., Knight, A. P., Crossley, C., & Robinson, S. L. (2020). On the relation between felt trust and actual trust: Examining pathways to and implications of leader trust meta-accuracy. *Journal of Applied Psychology, 105*(9), 994–1012.

Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly, 26*(4), 518–531.

Chan, M. E., & McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *Academy of Management Review, 39*(1), 44–66.

Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology, 103*(5), 537–560.

Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. *Organization Science, 24*(6), 1618–1639.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909–927.

Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 615–634.

Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(6), 1093–1116.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review, 22*(1), 20–47.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618–634.

Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2013). Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review, 38*(2), 181–205.

Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2010). The 'manager as coach'. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp. 257–270). London: Sage.

Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(1), 218–232.

Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(3), 461–475.

Evans, J. S. B. (1984). Heuristic and analytic processes in reasoning. *British Journal of Psychology, 75*(4), 451–468.

Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies,* 6(1–2), 49–72.

Fisher, C. D., Ilgen, D. R., & Hoyer, W. D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal, 22*(1), 94–103.

Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 453–462.

Hadwin, J. A., & Field, A. P. (Eds.). (2010). *Information processing biases and anxiety: A developmental perspective*. Chichester: John Wiley & Sons.

Hagen, M., & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly, 23*(3), 363–388.

Hanna, J. T., Elms, A. K., Gill, H., Stanley, D. J., & Powell, D. M. (2019). The effect of leader risk-taking on subordinate felt trust. *Leadership & Organization Development Journal, 40*(2), 163–176.

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics, 80*(1), 121–128.

Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology, 59*(4), 871–902.

Hui, R. T.-Y., & Sue-Chan, C. (2018). Variations in coaching style and their impact on subordinates' work outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 39*(5), 663–679.

Hui, R. T.-Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2013). The contrasting effects of coaching style on task performance: The mediating roles of subjective task complexity and self-set goal. *Human Resource Development Quarterly, 24*(4), 429–458.

Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal*

of Applied Psychology, 105(11), 1218–1233.

Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology, 28*(3), 315–330.

Konecki, K. T. (2019). Trust in symbolic interactionist research and in phenomenological investigation. *Polish Sociological Review, 207*(3), 271–288.

Lau, D. C., & Lam, L. W. (2008). Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology, 11*(2), 141–149.

Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 112–127.

Lau, D. C., Liu, J., & Fu, P. P. (2007). Feeling trusted by business leaders in China: Antecedents and the mediating role of value congruence. *Asia Pacific Journal of Management, 24*(3), 321–340.

Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(2), 17–33.

Loi, R., Lai, J. Y., & Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 466–475.

London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (pp.512−514). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Lynch, K. D. (2007). Modeling role enactment: Linking role theory and social cognition. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 37*(4), 379–399.

Malhotra, D. (2004). Trust and reciprocity decisions: The differing perspectives of trustors and trusted parties. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*(2), 61–73.

Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly, 47*(3), 534–559.

Mao, J., Chang, S., Gong, Y., & Xie, J. L. (2021). Team job-related anxiety and creativity: Investigating team-level and cross-level moderated curvilinear relationships. *Journal of Organizational Behavior, 42*(1), 34–47.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

McGinnies, E., & Ward, C. D. (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin, 6*(3), 467–472.

Nerstad, C. G., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 429–447.

Oakes, P. J., & Turner, J. C. (1990). Is limited information processing capacity the cause of social stereotyping?. *European Review of Social Psychology, 1*(1), 111–135.

Park, I. J., Kim, P. B., Hai, S., & Dong, L. (2020). Relax from job, Don't feel stress! The detrimental effects of job stress and buffering effects of coworker trust on burnout and turnover intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 45*(2), 559–568.

Pennington, D. C. (2000). *Social cognition*. London: Routledge.

Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 185–192.

Pornpitakpan, C. (2004). The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(2), 243–281.

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal, 23*(3), 145–157.

Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 593–601.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437–453.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review, 32*(2), 344–354.

Scott, K. L., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology, 98*(1), 37–48.

Takeuchi, R., Yun, S., & Wong, K. F. E. (2011). Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 226–237.

Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020).

Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 105*(11), 1234–1245.

Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2012). Self-categorization theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 399–417). Los Angeles, CA: Sage.

VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement, 57*(6), 995–1015.

VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 629–640.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review, 23*(3), 513–530.

Wu, C.-H., Wang, Y., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2020). Effects of chronic job insecurity on Big Five personality change. *Journal of Applied Psychology, 105*(11), 1308–1326.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, *15*(2), 251–289

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66–85.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15–32.

Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47*(2), 205–246.

Zheng, X., Hall, R. J., & Schyns, B. (2019). Investigating follower felt trust from a social cognitive perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(6), 873–885.

The development of employees' feeling trusted by their supervisors

ZHU Ningyi[1], JIANG Ning[2], LIU Yan[2]

([1] *School of Economics and Management, Fuzhou University, Fuzhou* 350108, *China*)

([2] *Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan* 430072, *China*)

Abstract: That employees feel trusted by their supervisors is essential for the successful establishment of trust relationships between the two parties. However, little is known about the development of employees' perception of being trusted in research and business fields. Symbolic interactionism theory and social information processing theory provide theoretical lenses through which to make an in-depth exploration of how felt trust develops in employees. Based on these two theories, we propose delegation and coaching as two of the critical factors that influence employees' feeling trusted by their supervisors. The effects of delegation and coaching on feeling trusted depend on the employee's goal orientations, on the supervisor's trustworthiness, and on the level of team anxiety. While employees' feeling trusted by supervisors influences their loyalty and dedication, the amount of influence exerted is conditional on the management risks faced by their supervisors.

Key words: feeling trusted by supervisor, supervisory trusting behavior, employee goal orientations, supervisor trustworthiness